

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI DAN  
KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
DENGAN SISTEM *REWARD* SEBAGAI VARIABEL  
PEMODERASI  
(Studi Empiris pada PT. TELKOM AKSES SOLO)**



Diajukan Untuk Memenuhi Tugas dan Syarat-Syarat Guna Memperoleh Gelar  
Sarjana Ekonomi Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis

**Disusun Oleh:**

**DISKA WAHYU SEJATI**  
**B200130092**

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA**

**2017**

**HALAMAN PERSETUJUAN**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI  
DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN DENGAN SISTEM *REWARD* SEBAGAI  
VARIABEL PEMODERASI  
(Studi Empiris Pada PT. TELKOM AKSES SOLO)**

**PUBLIKASI ILMIAH**

Oleh:

**DISKA WAHYU SEJATI**

**B200130092**

Telah diperiksa dan disetujui oleh:

Dosen Pembimbing



**Dr. Fatchan Achyani, S.E., M.Si**

**NIK/NIDN.643/0614086801**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI,  
DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN DENGAN SISTEM *REWARD*  
SEBAGAI VARIABEL PEMODERASI  
(Studi Empiris Pada PT. Telkom Akses Solo)**



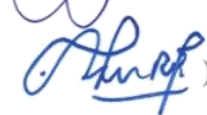
Yang ditulis oleh:

**DISKA WAHYU SEJATI**  
**B 200 130 092**

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Muhammadiyah Surakarta

Pada hari Jum'at 7 April 2017  
Dan dinyatakan telah memenuhi syarat,  
Dewan Penguji:

1. Dr. Fatchan Achyani, SE. M.Si  
(Ketua Dewan Penguji)
2. Fauzan, S.E., M.Si., Ak.  
(Anggota Dewan Penguji 1)
3. Moch Abdul Aris, Drs., M.Si  
(Anggota Dewan Penguji 2)


(  )  
(  )  
(  )

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Muhammadiyah Surakarta



  
Dr. Triyono, S.E, M.Si

NIK : 195803091957031643

### **PERNYATAAN**

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam naskah publikasi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar keserjanaan di suatu perguruan tinggi dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali secara tertulis diacu dalam naskah dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Apabila kelak terbukti ada ketidak samaan dalam pernyataan saya diatas, maka akan saya pertanggung jawabkan sepenuhnya.

Surakarta, 07 April 2017  
Penulis



**DISKA WAHYU SEJATI**  
**B200130092**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI DAN  
KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
DENGAN SISTEM *REWARD* SEBAGAI VARIABEL  
PEMODERASI  
(Studi Empiris PT. Telkom Akses Solo)**

**Abstraksi**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan sistem *reward* sebagai variabel moderasi. Populasi penelitian dilakukan pada PT. Telkom Akses Solo. Total populasi penelitian adalah 100 karyawan tapi, peneliti hanya mendistribusi sampel sebanyak 50 karyawan. Metode penarikan sampel yang digunakan adalah metode *convenience sampling*. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Moderated Regression Analysis* (MRA) untuk menguji variabel moderating. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan sedangkan komitmen organisasi dan sistem *reward* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini juga menunjukan bahwa sistem *reward* terbukti belum mampu memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Tetapi sistem *reward* mampu memoderasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

**Kata kunci:** gaya kepemimpinan, budaya organisasi, komitmen organisasi, sistem *reward*, kinerja karyawan.

***Abstract***

*This research aims to analyze the influence of leadership styles, organizational culture and organizational commitment to employee performance with reward system as a moderating variable. Population of this research is PT. Telkom Akses Solo. The number of samples is 50 employees. The method used is Random Sampling Method with the type of Convenience Sampling. The analysis of the data used is Moderated Regression Analysis to test the moderating variables. Research results indicate that the variable leadership styles and organization culture not effect the employee performance. While variable organizational commitment and reward system effect the employee performance. research results also that the reward system proved not able to moderate the influence of leadership style and organization culture the employee performance. But the reward system able to moderated organizational commitment to employee performance.*

**Keyword:** leadership style, organizational culture, organizational commitment, reward system, employee performance.

## 1. PENDAHULUAN

Sumber Daya Manusia merupakan aset organisasi yang paling penting, dan membuat sumberdaya organisasi lainnya menjadi bekerja (Simamora, 2006 dalam Tampi, 2014). Dalam mencapai tujuan organisasi, setiap organisasi memerlukan sumber daya untuk mencapainya. Sumber daya itu antara lain sumber daya alam, sumber daya finansial, sumber daya ilmu pengetahuan dan teknologi, serta sumber daya manusia.

Diantara sumberdaya tersebut, sumberdaya yang terpenting ialah sumberdaya manusia (Tampi, 2014). Untuk mencapai tujuan organisasi, tentunya karyawan dituntut untuk memaksimalkan kinerja yang dia miliki. Kinerja karyawan adalah hal yang penting untuk diperhatikan organisasi, karena dapat mempengaruhi tercapainya tujuan dan kemajuan organisasi dalam suatu persaingan global yang sering berubah.

Keberhasilan suatu organisasi banyak dipengaruhi oleh pemimpinnya, maka pemimpin bertanggungjawab atas keberhasilan atau kegagalan suatu pekerjaan. Gaya kepemimpinan yang baik, dapat dilihat dari kemampuan membimbing, mengarahkan, membangun motivasi kerja, mengendalikan organisasi, membangun *team work*, menciptakan kondisi kerja yang sehat, memberikan pengawasan dan membawa para pengikutnya kepada sasaran yang dituju sesuai dengan misi yang telah ditentukan (Fitria dkk, 2014). Para pemimpin memiliki suatu ciri tersendiri dalam mengarahkan, membimbing karyawannya yang biasa dikenal dengan gaya kepemimpinan.

Faktor yang lain yang dirasakan dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah budaya organisasi. Perusahaan terdiri dari berbagai elemen terintegrasi dan dibentuk oleh budaya yang lebih besar. Budaya perusahaan dibangun untuk mengatasi tantangan di masa yang lalu. Berbagai kebijakan, prosedur, filosofi perusahaan, kebiasaan dan lain-lain merupakan respon terhadap situasi dan tantangan di masa yang lalu. Budaya organisasi dikenal luas sebagai fondasi sistem dan aktivitas manajemen dalam setiap organisasi (Harber et al, 1997 dalam Lina 2014). Budaya organisasi merupakan sistem makna atau nilai yang dianut bersama oleh seluruh anggota organisasi.

Faktor pendukung untuk terciptanya manajemen kinerja yang baik juga diperlukan komitmen organisasi. Komitmen karyawan pada organisasi adalah sikap karyawan dalam keterlibatan perannya dalam organisasi, kesetiaannya dalam organisasi dan rasa menjadi bagian organisasi. Komitmen organisasi yang kuat sangat dibutuhkan oleh organisasi untuk dapat menjalankan aktivitasnya sesuai dengan visi dan misi yang telah ditetapkan.

Dalam hal ini, atasan harus mempunyai peran yang penting dalam usahanya untuk memotivasi dan mengelola pegawainya. Organisasi perlu memberikan perhatian khusus terhadap prestasi yang diperoleh oleh pegawai dengan cara pemberian *reward* (hadiah, imbalan, dan penghargaan) dan motivasi untuk bekerja penuh semangat, memiliki tanggung jawab yang tinggi terhadap tugasnya, sehingga suatu organisasi akan mudah dalam memenuhi tujuan yang direncanakan (Lina, 2014).

Beberapa studi empiris mengenai pengaruh *reward* terhadap kinerja karyawan menunjukkan bahwa pemberian kompensasi atau *reward* yang layak dalam wujud moneter (*monetary rewards*), seperti insentif tahunan (*annual incentives*), dan dalam wujud non moneter (*psychological rewards*) seperti promosi jabatan, pemberian otonomi dan tanggung jawab memiliki pengaruh yang positif terhadap peningkatan produktivitas karyawan dan peningkatan kinerja perusahaan secara keseluruhan (Scott, Anthony dan Govindarajan serta Merchant dalam Lina, 2014). Sistem *reward* selain dapat meningkatkan kinerja manajerial, juga dapat menurunkan kinerja manajerial apabila mereka merasa bahwa kompensasi yang mereka terima tidak sebanding dengan hasil kerja mereka dan tujuan untuk meningkatkan kinerja manajerial tidak tercapai.

Penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian sebelumnya, yaitu penelitian yang dilakukan oleh Lina, (2014). Yang membedakan penelitian dengan penelitian sebelumnya yaitu: (1) Pada penelitian sebelumnya menggunakan dua variabel independen yaitu gaya kepemimpinan dan budaya organisasi dan pada penelitian ini menambahkan satu variabel independen yaitu komitmen organisasi, (2) Populasi dan Sampel Penelitian yang akan dilakukan berbeda dengan penelitian sebelumnya. Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui pengaruh

gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dengan sistem *reward* sebagai variabel moderasi.

## **2. METODE PENELITIAN**

### **2.1 Jenis Penelitian**

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Desain yang digunakan adalah kausal yaitu penelitian yang bertujuan untuk mengukur hubungan antara variabel atau untuk menganalisis bagaimana pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya (Subhi, 2014). Dalam hal ini ingin mengidentifikasi bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dengan sistem *reward* sebagai variabel pemoderasi.

### **2.2 Populasi, Sampel dan Metode Pengambilan Sampel**

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2014). Dalam penelitian ini, populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT Telkom Akses Solo yang berjumlah 100 responden (karyawan).

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Apabila populasi besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya karena keterbatasan dana, tenaga dan waktu, maka penelitian dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi tersebut (Sugiyono, 2014). Yang menjadi anggota sampel pada penelitian ini adalah karyawan pada PT Telkom Akses Solo. Berdasarkan hasil survey tersebut peneliti mendistribusikan sampel sebanyak 50 responden (karyawan), jumlah tersebut mewakili karyawan PT Telkom Akses Solo.

Dalam penelitian ini metode penarikan sampel yang digunakan adalah metode *convenience sampling*. *Convenience sampling* adalah metode pengambilan sampel dari populasi (orang atau kejadian) yang datanya mudah ditemui. Alasan pengambilan sampel dengan teknik *convenience sampling* adalah untuk memudahkan peneliti melaksanakan penelitian. Banyak peneliti lebih memilih teknik sampling karena cepat, murah, mudah dan subyeknya tersedia.



## **2.3 Jenis, Sumber dan Metode Pengumpulan Data**

Jenis data yang diperlukan untuk menunjang penelitian ini adalah data primer. Data primer yaitu data yang diperoleh dengan survei lapangan yang menggunakan metode pengumpulan data original (Kuncoro, 2003). Data primer diambil langsung dari perusahaan yang atas penyebaran kuesioner. Berdasarkan survey pada PT Telkom Akses Solo tahun 2017 jumlah populasi total sebesar 100 orang. Berdasarkan hasil survey tersebut peneliti mendistribusikan 50 kuesioner, jumlah tersebut mewakili karyawan PT Telkom Akses Solo. Pengambilan sampel diperoleh berdasarkan rumus Teknik Solvin menurut Siregar (2014) sebagai berikut:

$$n = \frac{100}{1 + 100(10\%)^2}$$
$$= 50 \text{ responden}$$

### **2.3.1 Pengukuran Variabel Dan Definisi Operasional**

Pengukuran variabel menggunakan skala likert. Skala likert adalah skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau kelompok orang tentang fenomenasosial (Sugiyono, 2014) dalam (Setyawan, 2016). Terkait dengan indikator-indikator variabel, maka diformulasikan dalam bentuk item pernyataan yang masing-masing item terdapat range skor 1 sampai dengan 5, masing-masing jawaban memiliki bobot skor yang berbeda. Dari proses pemberian skor ini akan dihasilkan lima kategori jawaban yaitu : Kategori Sangat Setuju (SS) = diberi skor 5, Kategori Setuju (S) = diberi skor 4, Kategori Ragu-ragu (R) = diberi skor 3, Kategori Tidak Setuju (TS) = diberi skor 2, Kategori Sangat Tidak Setuju (STS) = diberi skor 1

#### **2.3.1.1 Kinerja Karyawan (Variabel Dependen)**

Menurut Mangkunegara (2005:9) dalam Fitria dkk (2014) mendefinisikan istilah kinerja identik dengan prestasi kerja adalah sebagai berikut : “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Kinerja karyawan akan diukur berdasarkan pada kualitas kerja, kuantitas kerja, kreatifitas kerja dan pengetahuan kerja. Dalam penelitian ini

kinerja karyawan diukur dengan 6 item pertanyaan yaitu berdasarkan aspek pengukuran. Kuesioner yang digunakan untuk mengukur skala 1-5 dengan menunjukkan skala 1-5 dengan menunjukkan skala sangat setuju sampai sangat tidak setuju.

#### **2.3.1.2 Gaya Kepemimpinan (Variabel Independen)**

Gaya kepemimpinan merupakan aspek penting bagi seorang pemimpin sebab seorang pemimpin harus berperan sebagai organisator kelompoknya untuk mencapai tujuan yang telah digariskan. Pada dasarnya, gaya kepemimpinan (*leader styles*) menunjukkan bagaimana orang lain/bawahan pemimpin mau melakukan kehendak pemimpin untuk mencapai tujuan organisasi meskipun secara pribadi hal tersebut mungkin tidak disenangi. Dalam penelitian ini gaya kepemimpinan diukur dengan 7 item pertanyaan yaitu berdasarkan aspek pengukuran. Kuesioner yang digunakan untuk mengukur skala 1-5 dengan menunjukkan skala 1-5 dengan menunjukkan skala sangat setuju sampai sangat tidak setuju.

#### **2.3.1.3 Budaya Organisasi (Variabel Independen)**

Setiap organisasi memiliki budaya (*culture*) yang berbeda antara satu organisasi dengan organisasi lainnya. Budaya organisasi akan mendorong untuk berperilaku tertentu dalam suatu organisasi. Budaya dapat mempengaruhi semua kegiatan dalam organisasi, baik cara memandang pekerjaan, bekerja dengan kolega maupun melihat ke masa depan. Dalam penelitian ini gaya kepemimpinan diukur dengan 6 item pertanyaan yaitu berdasarkan aspek pengukuran. Kuesioner yang digunakan untuk mengukur skala 1-5 dengan menunjukkan skala 1-5 dengan menunjukkan skala sangat setuju sampai sangat tidak setuju.

#### **2.3.1.4 Komitmen Organisasi (Variabel Independen)**

Komitmen organisasional merupakan loyalitas, kesetiaan dan keinginan terhadap organisasi. Dengan adanya loyalitas, kesetiaan dan keinginan bekerja karyawan terhadap organisasi, karyawan bersedia untuk bertanggung jawab dan ikut terlibat dalam pencapaian tujuan yang diharapkan oleh suatu organisasi atau perusahaan. Selain itu karyawan juga akan berusaha untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut. Dalam penelitian ini gaya

kepemimpinan diukur dengan 5 item pertanyaan yaitu berdasarkan aspek pengukuran. Kuesioner yang digunakan untuk mengukur skala 1-5 dengan menunjukkan skala 1-5 dengan menunjukkan skala sangat setuju sampai sangat tidak setuju.

#### 2.3.1.5 Sistem *Reward* (Variabel Moderasi)

Pemberian *reward* pada setiap orang harus disesuaikan dengan hak dan kewajibannya. *Reward* (penghargaan) diharapkan dapat meningkatkan motivasi pekerja, karena para pekerja akan merasa bahwa pekerjaannya dihargai sehingga meningkatkan kinerja mereka. Atas pelaksanaan pekerjaan yang diberikan manajer dan hasil yang diperoleh, pekerja mendapat upah atau gaji. Dalam penelitian ini gaya kepemimpinan diukur dengan 6 item pertanyaan yaitu berdasarkan aspek pengukuran. Kuesioner yang digunakan untuk mengukur skala 1-5 dengan menunjukkan skala 1-5 dengan menunjukkan skala sangat setuju sampai sangat tidak setuju.

### 2.4 Metode Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan alat analisis regresi moderating MRA (*Moderating Regression Analysis*) dengan persamaan sebagai berikut:

$$KK = \alpha + \beta_1 GK + \beta_2 BO + \beta_3 KO + \beta_4 SR + \beta_5 GK * SR + \beta_6 BO * SR + \beta_7 KO * SR + e$$

Keterangan:

KK : kinerja karyawan

$\alpha$  : konstanta

$\beta_1 - \beta_7$  : koefisien regresi

e : *error term* (variabel lain yang tidak dijelaskan dalam model)

GK : Gaya Kepemimpinan

BO : Budaya Organisasi

KO : Komitmen Organisasi

SR : Sistem *Reward*

### **3. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **3.1 Pengujian Instrumen Penelitian**

Uji validitas dalam penelitian ini menggunakan rumus korelasi *product moment pearson*. Kriteria pengujiannya Jika  $r_{hitung} > r_{tabel}$  (uji 2 sisi dengan signifikan 0,05) maka dinyatakan valid, sehingga uji validitas menunjukkan bahwa semua item pertanyaan dalam instrument yang digunakan untuk mengukur persepsi responden mengenai gaya kepemimpinan, budaya organisasi, komitmen organisasi, sistem *reward* dan kinerja karyawan adalah valid karena nilai signifikan lebih kecil dari 0,05. Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan teknik *conbroach's alpha*. Apabila *conbroach's alpha*  $> 0,60$  maka butir pertanyaan dalam instrument penelitian tersebut konstruk reliable. Sebaliknya jika nilai *conbroach's alpha*  $< 0,60$  maka butir pertanyaan tersebut tidak reliable, sehingga hasil analisis uji reliabilitas menunjukkan bahwa semua variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi, komitmen organisasi, sistem *reward* dan kinerja karyawan adalah reliable karena memiliki nilai *conbroach's alpha*  $> 0,60$ . Dengan demikian semua variabel dapat dipergunakan untuk dianalisis

#### **3.2 Hasil Uji Asumsi Klasik**

Hasil Uji *Kolmogorov-Smirnov* adalah 1,178 dan menunjukkan keadaan yang tidak signifikan dengan nilai derajat probabilitas signifikansi atau *p-value* sebesar 0,125  $> 0,05$  atau 5%. Hal ini berarti, dapat disimpulkan bahwa model regresi berdistribusi normal. Hasil uji heteroskedastisitas menunjukkan diketahui masing-masing nilai signifikansi lebih besar dari 0,05 ( $\alpha$ ). Sehingga, model regresi layak digunakan untuk memprediksi kinerja karyawan berdasarkan variabel yang mempengaruhinya, yaitu gaya kepemimpinan, budaya organisasi, komitmen organisasi, dan sistem *reward*. Hasil uji multikolonieritas menunjukkan bahwa tidak terjadi masalah multikolonieritas dari persamaan penelitian ini. Hal ini ditunjukkan dengan nilai *Tolerance Value*  $> 0,1$  dan nilai VIF  $< 10$ .

#### **3.3 Pembahasan**

##### **3.3.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan.**

Berdasarkan hasil pengujian variabel gaya kepemimpinan diperoleh nilai  $t_{hitung} -0,917 < t_{tabel} 2,017$  dan nilai signifikan  $\alpha$  sebesar 0,364  $> \alpha = 0,05$ . Dengan

demikian dapat diketahui bahwa **H<sub>1</sub> ditolak**, sehingga gaya kepemimpinan secara statistik tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Artinya gaya kepemimpinan yang terdiri dari enam indikator yaitu kemampuan dalam kedudukan, prestasi kerja, kecerdasan, ketegasan, kepercayaan diri dan inisiatif belum bisa dijadikan tolak ukur dalam meningkatkan kinerja karyawan.

### **3.3.2 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.**

Berdasarkan hasil pengujian variabel budaya organisasi diperoleh nilai  $t_{hitung}$   $0,080 < t_{tabel}$   $2,017$  dan nilai signifikan  $\alpha$  sebesar  $0,937 > \alpha = 0,05$ . Dengan demikian dapat diketahui bahwa **H<sub>2</sub> ditolak**, sehingga budaya organisasi secara statistik tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Artinya, budaya organisasi yang dilihat dari keyakinan atas identitas organisasi ini yang menjadi penggerak, pola perilaku dan peningkatan nilai karyawan dalam menjalankan tugas belum bisa dijadikan tolak ukur dalam meningkatkan kinerja karyawan.

### **3.3.3 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.**

Berdasarkan hasil pengujian variabel komitmen organisasi diperoleh nilai  $t_{hitung}$   $3,308 > t_{tabel}$   $2,017$  dan nilai signifikan  $\alpha$  sebesar  $0,002 < \alpha = 0,05$ . Dengan demikian dapat diketahui bahwa **H<sub>3</sub> diterima**, sehingga komitmen organisasi secara statistik berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Artinya, komitmen organisasi yang dilihat dari adanya loyalitas, kesetiaan dan keinginan bekerja karyawan terhadap organisasi, karyawan bersedia untuk bertanggung jawab dan ikut terlibat dalam pencapaian tujuan yang diharapkan oleh suatu organisasi atau perusahaan. Selain itu karyawan juga akan berusaha untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut.

### **3.3.4 Pengaruh Sistem *Reward* terhadap Kinerja Karyawan.**

Berdasarkan hasil pengujian variabel sistem *reward* diperoleh nilai  $t_{hitung}$   $2,275 > t_{tabel}$   $2,017$  dan nilai signifikan  $\alpha$  sebesar  $0,028 < \alpha = 0,05$ . Dengan demikian dapat diketahui bahwa **H<sub>4</sub> diterima**, sehingga sistem *reward* secara statistik berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Artinya, sistem *reward* yang dilihat pemberian *reward* pada setiap orang harus disesuaikan dengan hak dan kewajibannya. *Reward* (penghargaan) diharapkan dapat meningkatkan motivasi

pekerja, karena para pekerja akan merasa bahwa pekerjaannya dihargai sehingga meningkatkan kinerja mereka.

### **3.3.5 Pengaruh Sistem *Reward* Memoderasi Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil pengujian gaya kepemimpinan dengan sistem *reward* sebagai variabel pemoderasi diperoleh dari nilai  $t_{hitung} 0,916 < t_{tabel} 2,017$  nilai signifikan  $\alpha$  sebesar  $0,365 > \alpha = 0,05$ . Dengan demikian dapat diketahui bahwa **H<sub>5</sub> Ditolak**, sehingga dapat disimpulkan bahwa sistem *reward* tidak dapat menjadi variabel pemoderasi (*homologiser moderasi*) terhadap hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Artinya, sistem *reward* yang berperan sebagai variabel moderating belum bisa dijadikan tolak ukur dalam mempengaruhi hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

### **3.3.6 Pengaruh Sistem *Reward* Memoderasi Hubungan Antara Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil pengujian budaya organisasi dengan sistem *reward* sebagai variabel pemoderasi diperoleh dari nilai  $t_{hitung} 0,015 < t_{tabel} 2,017$  nilai signifikan  $\alpha$  sebesar  $0,988 > \alpha = 0,05$ . Dengan demikian dapat diketahui bahwa **H<sub>6</sub> Ditolak**, sehingga sistem *reward* tidak dapat menjadi variabel pemoderasi (*homologister moderated*) hubungan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Artinya, sistem *reward* yang berperan sebagai variabel moderating belum bisa dijadikan tolak ukur dalam mempengaruhi hubungan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

### **3.3.7 Pengaruh Sistem *Reward* Memoderasi Hubungan Antara Komitmen Organisasi dengan Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil pengujian komitmen organisasi dengan sistem *reward* sebagai variabel pemoderasi diperoleh dari nilai  $t_{hitung} -3,154 > t_{tabel} 2,017$  nilai signifikan  $\alpha$  sebesar  $0,003 > \alpha = 0,05$ . Dengan demikian dapat diketahui bahwa **H<sub>7</sub> Diterima**, sehingga sistem *reward* dapat menjadi variabel moderasi (*quasi moderator*) hubungan antara komitmen organisasi dengan kinerja karyawan. Artinya, sistem *reward* yang berperan sebagai variabel moderating bisa dijadikan

tolak ukur dalam mempengaruhi hubungan antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

## **4 KESIMPULAN**

### **4.1 Simpulan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasi dan sistem *reward* berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom Akses Solo. Dan pada variabel sistem *reward* hanya mampu memoderasi pada variabel komitmen organisasi.

### **4.2 Keterbatasan**

Keterbatasan pada penelitian ini antara lain:

1. Keterbatasan dalam penelitian ini hanya menyebar di PT Telkom Akses solo yang dilakukan dua kali penyebaran karena terjadi kesalahan saat pengolahan data SPSS.
2. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini hanya 48 responden. Keterbatasan jumlah sampel dapat mengakibatkan hasil penelitian yang kurang optimal.

### **4.3 Saran**

Dari hasil penelitian ini saran yang dapat disampaikan penulis sebagai berikut:

1. Sampel dalam penelitian selanjutnya dapat memperluas daerah penelitian dan penelitian selanjutnya selain menggunakan kuesioner juga dapat ditambahkan dengan metode wawancara untuk menggambarkan keadaan yang sebenarnya.
2. Penelitian selanjutnya dapat menambahkan variabel lainnya yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan agar hasil yang dicapai dapat lebih maksimal.

## **REFERENSI**

- Adeosandi Ferdian. 2017. Pengaruh Lingkungan Kerja, Struktuk Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Universitas Nusantara PGRI Kediri. Artikel Skripsi. Ekonomi Manajemen. 12.1.02.02.0066. [simki.unpkediri.ac.id](http://simki.unpkediri.ac.id)
- Anggiriawan Putu Budi dan Made Gede Wirakusuma. 2015. Pengaruh Gaya kepemimpinan dan Budaya organisasi Terhadap Kinerja Organisasi dengan Penerapan Good Governance Sebagai Variabel Moderasi. E-Jurnal

Akuntansi Universitas Udayana. ISSN: 2302-8556, Vol. 10, No. 2 : 311-325.

Bass, B.M., B.J. Avolio, D.I. Jung & Y. Berson, 2003, “*Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership*”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, No. 2, pp. 207-218.

Fitria, Hamid, dan Nurtjahjono. 2014. Pengaruh Komitmen Organisasional dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*. Vol. 9 No. 2 April 2014.

Ghozali Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Ghozali Imam. 2013. *Teknik Penyusunan Skala Likert (Summated Scaler) Dalam Penelitian Akuntansi dan Bisnis Semarang*: Fatma Pubishing.

Lina. 2014. Analisis Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Sistem Reward Sebagai Variabel Moderating. *Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis*. Vol. 14, No. 1.

Luthans, Fred. 2012. *Perilaku Organisasi*. Edisi 10. Jogjakarta: Penerbit ANDI.

Ma'mun Sosiawan. 2012. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Pengembangan Karir Pada Komitmen Organisasi Dan Kinerja. *Jurnal Ekonomi dan Keuangan* ISSN 1411 – 0393.

Mustikaningsih dan Handayani. 2014. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Remunerasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Media Ekonomi dan Manajemen*. ISSN: 085-1442, Vol.29 No. 1 Januari 2014.

Putri. 2014. Pengaruh Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Organisasi Publik. Naskah Publikasi. Skripsi.

Raharjo Susilo Raharjo dan Durrotun Nafisah. 2006. Analisis pengaruh Daya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan (Studi Empiris Pada Departemen Agama Kabupaten Kendal dan Departemen Agama Kota Semarang). *E-Journal Universitas Diponegoro*. Vol. 3, No. 2, Hlm. 69.

Sastrohadiwirjo, Siswanto B., 2002, *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia, Pendekatan Administratif dan Operasional*. Cetakan Pertama, Bumi Aksara, Jakarta.



- Setyawan Fajar Rakhman Agus. 2016. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Sistem *Reward* Sebagai Variabel Moderating. Skripsi
- Subhi Emil Ryan. 2014. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Penghargaan Sebagai Variabel Moderating. *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen*. Vol. 3, No. 2.
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Bisnis*. Alfabeta, Bandung.
- Sumarno, J. 2005. Pengaruh Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial. *Simposium Nasional Akuntansi VIII*. Solo.
- Tampi. 2014. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Negara Indonesia, Tbk (Regional Sales Manado). *Journal "Acta Diuma"*. Vol. 3, No. 4.